

University of Groningen

Management van het strategie proces

Bood, R. P.

Published in:
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Bood, R. P. (1996). Management van het strategie proces. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 70(10), 504-512. [2248].

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Management van het strategieproces

Drs. R.P. Bood

1 Inleiding

Het bastion van de formele strategische planningsbenadering wankelt. Dertig jaar na het verschijnen van het eerste strategische planningsboek, Ansoff's (1965) *Corporate Strategy*, levert Mintzberg (1994) in zijn boek *The Rise and Fall of Strategic Planning* forse kritiek op de oudste benadering van strategisch management. Empirisch onderzoek naar de processen waarin strategieën tot stand komen, toont volgens Mintzberg onomstotelijk aan dat enkele centrale veronderstellingen achter de strategische planningsbenadering niet realistisch zijn. Zo beargumenteert hij dat de formele strategische planningsbenadering steunt op analyse van gegevens, terwijl succesvolle strategieën alleen tot stand kunnen komen door synthese van gegevens: 'Because analysis is not synthesis, strategic planning is not strategy formation' (Mintzberg, 1994: 321). De waarde van strategische planning ligt volgens hem voornamelijk in de uitvoering van strategieën. Om deze reden stelt hij voor de term 'strategic planning' te vervangen door 'strategic programming'.

Mintzberg's (1994) beschrijving van de opkomst en neergang van strategische planning volgt op een heuse 'schoolstrijd' die enkele jaren geleden in de *Strategic Management Journal* plaatsvond. Na een aanval van Mintzberg (1990) op de 'planningsschool'¹ reageerde Ansoff (1991) ongemeen fel door op de vele feitelijke onjuisthe-

den en methodologische tekortkomingen te wijzen die Mintzberg's betoog naar zijn mening bevatte. Mintzberg had er in zijn ogen beter aan gedaan zich te beperken tot het beschrijvend onderzoek en zich niet te bemoeien met de voorschrijvende poot van strategisch management. Alhoewel deze polemiek geen duidelijke winnaar heeft opgeleverd, krijgt de planningsschool het ook in de toekomst waarschijnlijk zwaar te verduren. Mintzberg is namelijk zeker niet de eerste die de veronderstellingen van de formele strategische planningsbenadering bekritiseert (al kan hij wel met enig recht aanspraak maken op de titel van 'scherpste criticus').

Zo uitgebreid en scherp als Mintzberg (1990, 1994) blijkt in zijn kritiek, zo lauw en weinig concreet is hij bij het aandragen van alternatieve benaderingen voor strategische planning. De kritiek op de strategische planningsbenadering beslaat meer dan driekwart van de ruim vierhonderd pagina's tellende tekst van *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Mintzberg benadrukt herhaaldelijk dat strategische planning door de nadruk die zij legt op de analyse van gegevens geen oorspronkelijke strategieën kan voortbrengen. Hij verzuimt vervolgens echter aan te geven op welke wijze de ontwikkeling van strategieën dan wel gestimuleerd kan worden (wat nodig is in alle gevallen waarin een 'briljante manager met visie' ontbreekt). In dit artikel vullen wij dit hiaat op door enkele alternatieve benaderingen te presenteren die tegemoet komen aan de kritiek op de strategische planningsbenadering.

Het artikel is daarom als volgt opgezet. Na kort de essentie van de formele strategische planningsbenadering de revue te laten passeren

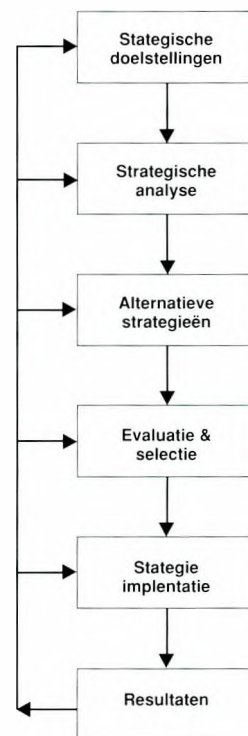
Drs. R.P. Bood studeerde Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is sinds 1989 als universitair docent Strategische Management verbonden aan de Economische Faculteit, vakgroep Bedrijfseconomie van de RUG.

(paragraaf 2), behandelen we de belangrijkste kritiek die Mintzberg (1990, 1994) en anderen op de formele strategische planningsbenadering hebben geuit (paragraaf 3). Analyse van de kritiek levert belangrijke eisen op waaraan adequate benaderingen voor strategie-ontwikkeling dienen te voldoen (paragraaf 4). Vervolgens behandelen we twee benaderingen die naar onze mening goeddeels tegemoet komen aan deze eisen: Checkland en Scholes' (1990) 'Soft Systems Methodology' en Eden's (1989) 'Strategic Options Development and Analysis' (paragraaf 5). We sluiten het artikel af met enkele conclusies (paragraaf 6).

2 Het strategisch planningsmodel

De formele strategische planningsbenadering representeert de oudste visie op het strategisch management van ondernemingen. Belangrijke vertegenwoordigers van het eerste uur zijn Ansoff (1965) en Andrews (1971). De strategische planningsbenadering heeft een sterk normatief karakter en wordt ook wel aangeduid als 'synoptisch' en 'rationeel'. Alhoewel de benadering ruim dertig jaar oud is, bevatten de meeste hedendaagse leerboeken op het gebied van strategisch management nog steeds de belangrijkste elementen van deze benadering. Strategisch management wordt in de eerste plaats beschouwd als een lineaire planningsactiviteit waarbij strategieën resulteren uit het doorlopen van een formeel strategisch planningsmodel. Alhoewel sommige strategisch planningsmodellen vele tientallen stappen omvatten (met vaak de nodige vertakkingen), heeft elk model dezelfde basisstructuur. Figuur 1 toont deze basisstructuur.

De belangrijkste stap in het strategisch planningsmodel is zonder twijfel de strategische analyse van de interne en externe omgeving, vaak aangeduid met het welbekende acroniem SWOT ('strengths, weaknesses, opportunities, threats'). Deze analyse volgt meestal op de formulering van de strategische doelstellingen. De premisse is dat door het nauwkeuriger en systematischer analyseren van de complexe en onzekere omstandigheden waarin een onderneming opereert, de kans op succesvolle strategieën toeneemt. Het strategisch management wordt opgevat als het op een verantwoorde wijze omgaan met deze complexiteit en onzekerheid. Voor de uitvoering van de strategische analyse is een ruime verzameling van metho-



Figuur 1: De basisstructuur van een strategisch planningsmodel

den en technieken beschikbaar. Hunger en Wheelen (1995) behandelen bijvoorbeeld een checklist voor het identificeren van strategische middelen, een groot aantal ratio's voor het analyseren van de financiële situatie, verscheidene portfolio-matrices en Porter's vijf-krachtenmodel als basis voor het uitvoeren van een concurrentie-analyse.

De strategische analyse resulteert in een overzicht van de sterke en zwakte punten van de onderneming enerzijds en de kansen en bedreigingen in de omgeving anderzijds. Op basis hiervan wordt een lijst van alternatieve strategieën gegenereerd. Goede strategieën versterken eventuele zwakte punten, wapenen de onderneming tegen bedreigingen en benutten, gebruikmakend van de sterke punten van de ondernemingen, de gesignaleerde kansen. De strategie die het best slaagt binnen dit kader de strategische doelstellingen te realiseren, verdient de voorkeur en wordt uitgevoerd. De implementatie vereist de nodige vertaalslagen van het strategische niveau naar achtereenvolgens de organisatorische en operationele niveaus binnen de onderneming. Tijdens de implementatie en op basis van gerealiseerde resultaten van de strategie vinden regelmatig terugkoppelingen plaats om, indien zich signifi-

cante veranderingen in de omgeving hebben voorgedaan, de strategie te herformuleren.

3 De kritiek op strategische planning

Ogenschijnlijk lijkt op het strategisch planningsmodel weinig aan te merken. Het model is, althans in essentie, helder en inzichtelijk en besteedt aan alle belangrijke inhoudelijk aspecten van het strategisch management aandacht. De kritiek op de strategische planningsbenadering betreft dan ook niet zozeer de inhoud of de structuur van het strategisch planningsmodel. Critici hekelen in het bijzonder de in hun ogen weinig realistische veronderstellingen omtrent de voorspelbaarheid van de omgeving en het functioneren van managers en organisaties die eraan ten grondslag liggen. Zo verzucht Starbuck (1985: 338) in dit verband enigszins spottend: 'How nice it would be to predict a future accurately, to formulate strategies that are much more likely to yield more benefits than costs, to see only rational causality in my environment, even to be sure that I think before I act'. Hij haast zich eraan toe te voegen dat resultaten van empirisch onderzoek en persoonlijke ervaring hem helaas dwingen in een minder ideale werkelijkheid te leven. De kritiek op deze veronderstellingen vormt de basis voor enkele andere fundamentele punten van kritiek.

3.1 *Irrealistische veronderstellingen*

De analyse van de omgeving waarin een onderneming zich bevindt, staat centraal in het strategisch planningsmodel. De resultaten van deze analyse bepalen grotendeels welke strategische koers de onderneming in de toekomst gaat varen. De strategische planningsbenadering claimt hiermee volgens Mintzberg (1994) ten onrechte dat de toekomst kan worden voorspeld. Het probleem ligt in de 'retrospectieve basis' van de strategische analyses (Hurst, 1986). In de analyses wordt het verleden bestudeerd waardoor resultaten alleen bruikbaar zijn zolang historische patronen zich in de toekomst voortzetten. Zoals managers in de meeste bedrijfstakken weten is een dergelijke stabiliteit eerder uitzondering dan regel. Klanten, leveranciers, concurrenten, overheden, vakbonden en belangengroepen gedragen zich op cruciale, strategische momenten geheel of net iets anders dan verwacht. Technologische innovaties en wijzigingen in smaak en trends kondigen zich

eveneens zelden van tevoren aan. De retrospectieve basis leidt alleen tot de ontdekking van hetgeen wordt herkend op basis van het verleden. Strategische planning stimuleert daardoor de adoptie van strategieën die op hun best in het verleden succesvol zouden zijn geweest. Strategieën die in de toekomst succesvol zijn, spelen juist in op (ingrijpende) veranderingen en trendbreuken en begeven zich vaak buiten de bekende, gebaande paden.

Is de externe omgeving van onderneming verre van stabiel en geordend, ook intern functioneren organisaties niet altijd zo systematisch en ordelijk als de strategische planningsbenadering veronderstelt. Strategische beslissingen komen 'al doende' tot stand en vormen het resultaat van activiteiten die op verschillende management-niveaus her en der in een organisatie worden uitgevoerd (Mintzberg en Waters, 1985). De formele besluitvorming in het top-management maakt daar 'slechts' een onderdeel van uit. De scheiding die de strategische planningsbenadering tussen formulering en implementatie van strategieën aanbrengt is volgens Mintzberg (1990) daarom kunstmatig. Strategische besluitvorming is bovendien in organisaties van enige omvang een sterk politiek getint proces waarin (wisselende) coalities van managers en afdelingen, die elk hun eigen belangen en doelstellingen nastreven, met elkaar onderhandelen (Hickson et al., 1986). Top-managers blijken juist om deze reden strategische veranderingen veelal incrementeel door te voeren.

3.2 *Het proces van strategie-ontwikkeling*

De voorgaande constatering geven aan dat het proces waarin een strategie wordt ontwikkeld of een strategische beslissing genomen het eindresultaat inhoudelijk beïnvloedt. Het is gelet op deze invloed opmerkelijk dat de strategische planningsliteratuur nagenoeg geen aandacht besteedt aan het proces van strategie-ontwikkeling en zich volledig concentreert op inhoudelijke aspecten. Dat auteurs spreken over het formuleren van strategieën is in dit verband veelzeggend: 'formuleren' betekent letterlijk 'het onder woorden brengen' hetgeen vanzelfsprekend alleen mogelijk is als 'het' reeds is ontwikkeld. Zelfs de geringste aanwijzing om een strategische discussie tussen managers te structureren of te stimuleren ontbreekt meestal. Het merendeel van de auteurs beperkt zich tot het behandelen van een lijst van theoretische standaard-strategieën,

variërend van marktpenetratie tot conglomererende diversificatie, waaruit bijvoorbeeld op basis van een portfolio-analyse kan worden gekozen.

Door geen aandacht te schenken aan het proces van strategie-ontwikkeling zijn de strategisch planningsmodellen in wezen ideaal-typische modellen. De elkaar logisch opeenvolgende stappen geven alleen het technische proces van het formuleren van strategieën weer. Dit technische proces verschilt echter aanzienlijk van het sociale proces waarin managers strategische problemen aanpakken en strategieën ontwikkelen. Door de strategie-formulering volledig los te koppelen van de organisatorische context richt strategische planning zich uitsluitend op de 'inhoudelijke complexiteit' van strategie-ontwikkeling en veronachtzaamt zij de 'sociale complexiteit'. De sociale complexiteit ontstaat als betrokkenen de beschikbare en veelal onvolledige gegevens ieder op een eigen wijze interpreteren en op basis van uiteenlopende opvattingen en wensen verschillende conclusies trekken. Verschillen in percepties vormen de basis voor coalitievorming en onderhandelingen. Vanwege de hardnekkigheid van percepties dient volgens De Geus (1988: 71), destijds hoofd Corporate Planning van Shell, het werkelijke doel van strategisch management niet het maken van plannen te zijn maar het veranderen van de 'mental models [the] decisionmakers carry in their heads'.

Het laatste punt van kritiek dat we noemen, hangt eveneens nauw samen met de centrale rol die strategische planning toedicht aan de strategische analyse. De ontwikkeling van oorspronkelijke, succesvolle strategieën vereist geen analyse maar synthese van gegevens en inzichten. Strategie-ontwikkeling is bovenal een creatief proces waarin de 'harde' resultaten van strategische analyses worden vermengd met de 'zachte' intuïtie van managers. De strategische planningsbenadering poogt door de analytische wijze van werken intuïtie en subjectieve oordelen feitelijk uit het strategie-proces te verbannen (zeker als de analyses geheel worden uitgevoerd door stafmedewerkers).

4 Eisen aan strategie-ontwikkeling

De kritiek op de strategische planningsbenadering geeft aan dat ontwikkeling van strategieën geen activiteit is die, louter gericht op inhoudelijke

aspecten, geïsoleerd van managers en hun dagelijkse werkzaamheden kan plaatsvinden. Integendeel, proces en inhoud zijn innig met elkaar verstrengeld: strategieën komen tot stand in een sociaal proces waarin (groepen van) managers met uiteenlopende opvattingen en denkbeelden met elkaar onderhandelen.

Gegeven deze sociale complexiteit vergt het proces van strategie-ontwikkeling zelf de nodige aandacht en management om consensus over een te voeren strategie te bereiken. Alternatieve strategie-benaderingen voor strategische planning dienen daarom bovenal het management van dit proces vorm te geven. Dit impliceert dat gedurende de ontwikkeling van strategieën ruimte moet worden gegeven aan de denkbeelden en opvattingen die ten grondslag liggen aan de conflicten en onderhandelingen.

Het bereiken van consensus wordt vergemakkelijkt door het aanstellen van een intermediair die bemiddelt tussen managers en afdelingen met afwijkende meningen. Het klassieke voorbeeld van een intermediair is de onafhankelijke voorzitter, bijvoorbeeld een consultant, die zich volledig kan richten op het in goede banen leiden van het groepsproces. Het gevaar van een onafhankelijke voorzitter is echter dat het onderhandelen de boventoon gaat voeren ten koste van de inhoudelijke kwaliteit van strategieën.

De uiteindelijk gekozen strategie kan dan een compromis zijn die een (gewogen) gemiddelde van alle afzonderlijke meningen weerspiegelt en waarin geen van de groepsleden zich individueel kan vinden. Dit gevaar komt voort uit de ondoorzichtigheid van het onderhandelingsproces. Eden (1992) pleit daarom voor het additioneel gebruiken van een 'onderhandelingsinstrument' dat de inhoudelijke kant van het onderhandelingsproces zichtbaar maakt. De meest eenvoudige vorm van een dergelijk onderhandelingsinstrument is een schrijfbord waarop de verschillende aspecten van een strategie die managers noemen aan elkaar worden gerelateerd.

Een effectief onderhandelingsinstrument leidt betrokkenen, inhoudelijk en procesmatig, samen geleidelijk naar een strategie. Het biedt individuele participanten de mogelijkheid om elkaars visies en standpunten te overdenken en eigen meningen te wijzigen in interactie met anderen. Het laatste is een noodzakelijke voorwaarde voor het bereiken van consensus.

Om uiteenlopende denkbeelden eerder dan bij de uitvoering boven tafel te krijgen, verdient het aanbeveling managers op meerdere niveaus bij het strategie-proces te betrekken. Betrokkenheid in een vroegtijdig stadium committeert managers aan ontwikkelde strategieën en vergemakkelijkt daardoor de overgang van formulering naar implementatie van strategieën. De noodzaak om gedetailleerde uitvoeringsplannen te construeren neemt af als managers strategieën minder 'naar de letter' en meer 'in de geest van' een gezamenlijk ontwikkelde strategie uitvoeren. Het vergroten van de betrokkenheid van managers bij het strategie-proces heeft als extra voordeel dat een beroep wordt gedaan op de kennis van een grotere groep managers. Dit kan onder andere bij het ontwikkelen van strategische opties een waardevolle aanvulling blijken te zijn.

Ten slotte, de voorgaande groepsprocessen verlopen aanzienlijk gemakkelijker als ze plezierig en onderhoudend zijn. Dit aspect is eveneens van belang met het oog op de creativiteit die het construeren van strategieën vergt. Ook in dit opzicht verdient strategische planning geen schoonheidsprijs. De sterk gestructureerde stappenmodellen die de strategische planningsbenadering heeft voortgebracht, belemmeren het creatief en innovatief denken. De stappenmodellen met hun vele checklists dwingen de strategie-ontwikkeling in een (te) algemeen keurslijf. In tegenstelling tot de strategische planningsbenadering besteden de benaderingen die we in de volgende paragraaf behandelen aan dit aspect elk op hun eigen wijze de nodige zorg.

5 Alternatieve benaderingen

Parallel aan het groeiend inzicht in de praktijk van het strategisch management zijn in de afgelopen decennia enkele benaderingen ontwikkeld die tegemoet komen aan de in de voorgaande paragraaf geformuleerde eisen. Twee daarvan behandelen we kort in het vervolg van dit artikel: Checkland en Scholes' (1990) 'Soft Systems Methodology' en Eden's (1989) 'Strategic Options Development and Analysis'. Opvallend is dat de wortels van deze benaderingen in de Operations Research (OR) liggen en ze voortkomen uit de kritiek die Ackoff (1979) op de traditionele OR uitte. Volgens hem kan de traditionele OR alleen omgaan met duidelijk omschreven

problemen en niet met de complexe kluwen van problemen die managers in de praktijk tegenkomen; strategische problemen zijn hier bij uitstek voorbeelden van. Zoals verwacht kan worden op basis van deze kritiek zijn beide benaderingen ontwikkeld en verfijnd gedurende het werken met managers bij het oplossen van reële problemen. Een saillant detail van deze (en enkele soortgelijke) benaderingen is dat ze in Groot-Brittannië zijn ontwikkeld. Omdat Mintzberg zelden of nooit naar Europese managementliteratuur verwijst, verklaart dit triviale feit wellicht het door ons in de inleiding van dit artikel geconstateerde hiaat in zijn recente boek.

5.1 *Soft Systems Methodology (SSM)*

Centraal in SSM staat het denken in termen van systemen. SSM vormt de 'zachte' tegenhanger van de 'harde' 'systems engineering' die in het bijzonder geschikt is voor ingewikkelde technische projecten. Het belangrijkste verschil tussen beide benaderingen is dat SSM expliciet rekening houdt met verschillen in denkbeelden en opvattingen tussen managers (Checkland en Scholes (1990) geven hierbij de voorkeur aan het Duitse woord 'Weltanschauung'). Voorbeelden van concrete toepassingen van SSM zijn het opzetten van een Decision Support System en het ondersteunen van een organisatieveranderingsproces binnen het Engelse chemieconcern ICL en het overdenken van de service functie bij Shell.

SSM bestaat uit zeven fasen die in verschillende volgorden kunnen worden doorlopen. Het hele proces vindt plaats onder leiding van één of twee intermediairs. Nadat in overleg met het management een situatie is geselecteerd die zij als problematisch ervaren (fase 1), interviewen de intermediairs betrokken managers en bestuderen zij relevant schriftelijk materiaal (fase 2). Door elke manager de probleemsituatie onder woorden te laten brengen, worden bestaande percepties in kaart gebracht. Het schematisch schetsen van de probleemsituatie (in SSM-termen een 'rich picture') kan daarbij behulpzaam zijn. Het systeemdenken start als de intermediairs op basis van het verzamelde materiaal enkele zogenaamde 'systemen van doelgerichte menselijke activiteiten' identificeren en definiëren (fase 3). Het gaat daarbij om systemen van gerelateerde activiteiten waarvan de betrokkenen denken dat ze leiden tot

verbeteringen in de geschetste probleemsituatie(s). Van alle relevante systemen van doelgerichte activiteit wordt een basisdefinitie ontwikkeld aan de hand van het acroniem CATWOE. In tabel 1 staat de betekenis van dit acroniem aangegeven.

Tabel 1: Betekenis van het acroniem CATWOE

C <i>customer</i>	Wie heeft nadeel/voordeel van de doelgerichte activiteit?
A <i>actors</i>	wie zou de activiteiten uitvoeren
T <i>transformation process</i>	hoe ziet de doelgerichte activiteit er uit in termen van input -> transformatie -> output?
W <i>weltanschouwing</i>	welk wereldbeeld geeft betekenis aan deze definitie?
O <i>owner</i>	wie kan deze activiteit blokkeren?
E <i>environmental constraints</i>	van welke omgevingsbeperkingen gaat dit systeem uit?

Op basis van de basisdefinities ontwikkelen de intermediairs in de volgende fase enkele conceptuele modellen die elk een 'systeem van doelgerichte menselijke activiteiten' schematisch weer-geven in een beperkt aantal stappen (fase 4). Figuur 2 geeft een voorbeeld weer van een basis-definitie met een bijbehorend conceptueel model. Elk SSM-model bestaat uit een verzameling van operationele activiteiten met subsystemen voor de monitoring en beheersing van die activiteiten. Een pijl van activiteit x naar activiteit y geeft daarbij aan dat y afhankelijk is van x.

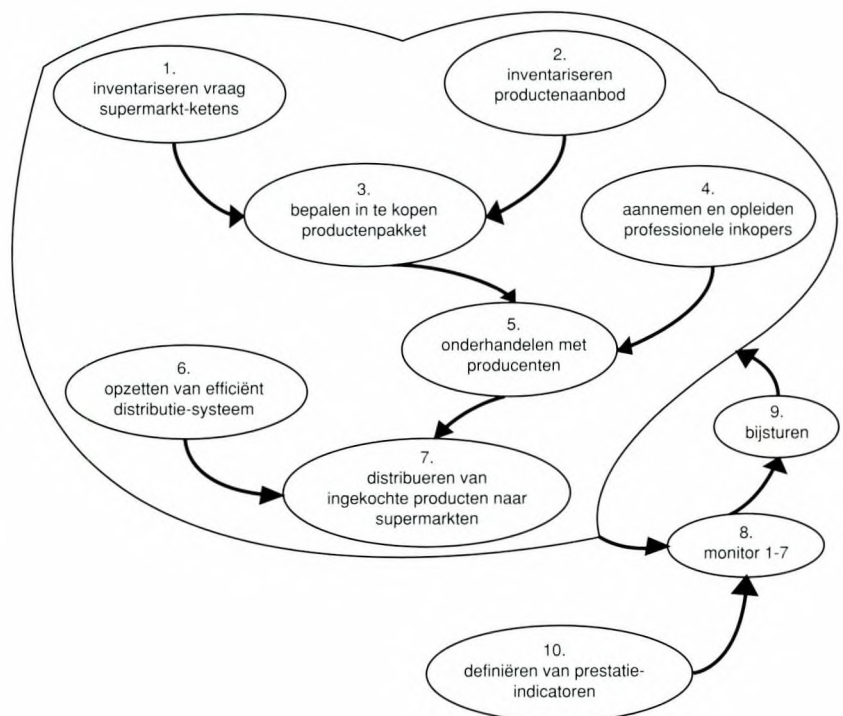
Nadat de conceptuele modellen zijn ontwikkeld, worden ze door de managers met elkaar en met de 'werkelijkheid' vergeleken (fase 5). Deze fase biedt de mogelijkheid om managers met behulp van de basisdefinities en de conceptuele modellen inhoudelijk en gestructureerd met elkaar te laten discussiëren over het verbeteren van de als problematisch ervaren situatie. Omdat de conceptuele modellen zijn gebaseerd op zorgvuldig omschreven wereld-beelden richt de discussie zich in deze fase bijna

*Figuur 2: Voorbeeld van een basisdefinitie met een conceptueel model
(een pijl van activiteit x naar activiteit y geeft aan dat y afhankelijk is van x)*

Basis definitie

Een door professionele inkopers bemand systeem dat de inkoop verricht voor een aantal aangesloten supermarkt-ketens met het doel tegen zodanig lage prijzen en kosten in te kopen dat deze ketens succesvol kunnen concurreren

- C** aangesloten supermarkt-ketens
- A** professionele inkopers
- T** gezamenlijke inkoop
-> lagere inkooprijzen voor leden
- W** vuist maken tegen producenten
is nodig om winst te maken
- O** leden & aandeelhouders
- E** klein aantal machtige producenten



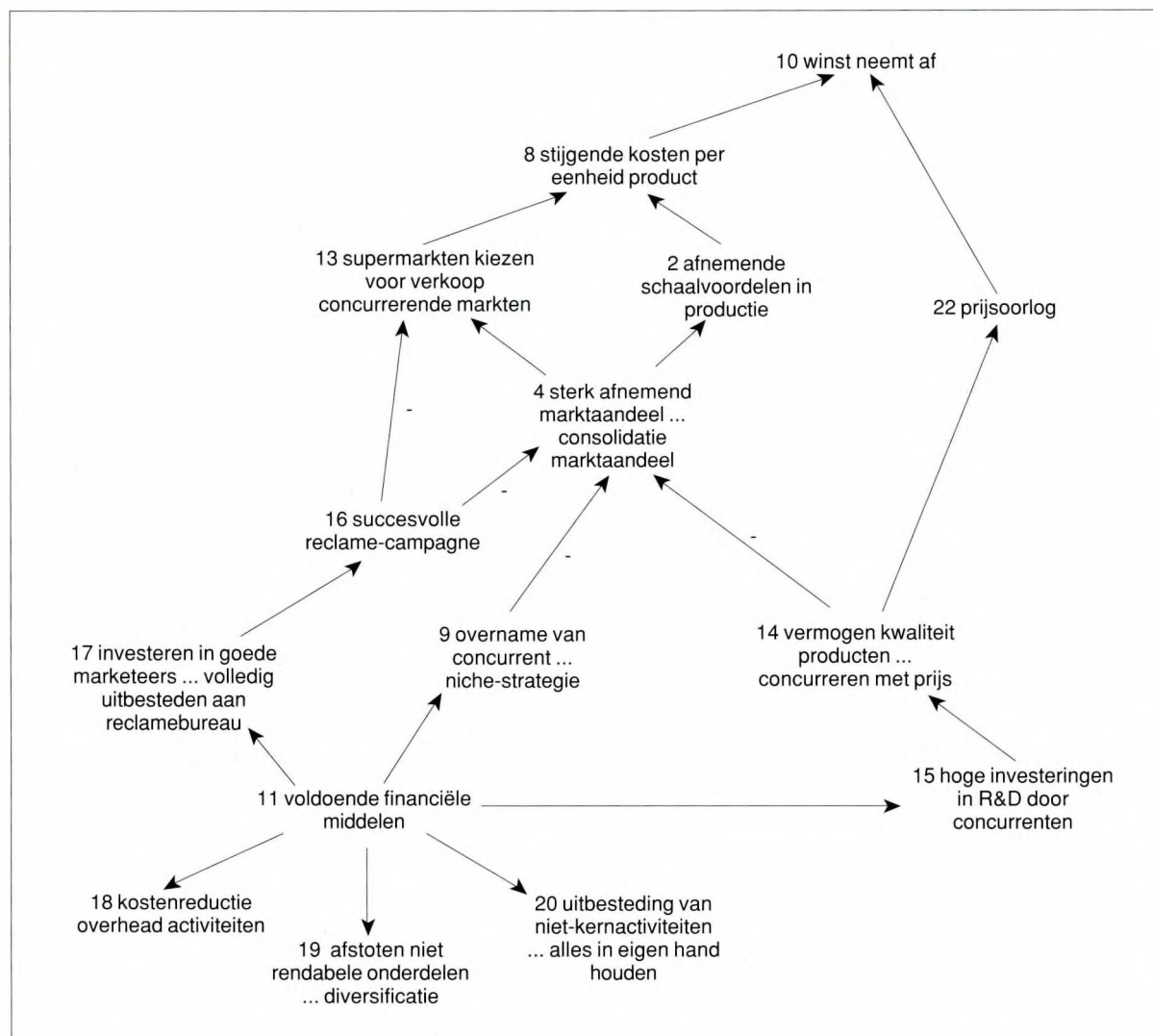
automatisch op (a) onuitgesproken veronderstellingen en (b) op de veronderstelde effectiviteit van het handelen van mensen binnen en buiten de organisatie. Gedurende de discussies kan de groep op basis van gegroeide inzichten de conceptuele modellen wijzigen. De conceptuele modellen functioneren op deze wijze als onderhandelingsinstrumenten aan de hand waarvan de betrokkenen gezamenlijk veranderingen identificeren die door hen als wenselijk en als mogelijk worden gezien (fase 6). Bij het zorgvuldig doorlopen van deze fasen ontstaat gaandeweg consensus tussen de betrokken managers over probleemsituatie en verbinden ze zich aan gezamenlijk gekozen veranderingen. De uitvoering van deze veranderingen omvat de laatste fase van een SSM-proces (fase 7).

5.2 Strategic Options Development and Analysis (SODA)

Alhoewel SODA in vele opzichten grote gelijkenis vertoont met SSM is er tenminste één fundamenteel verschil. Terwijl SSM steunt op het systeemdenken ligt de basis van SODA in de psychologie, met name Kelly's (1955) Personal Construct Theory. Volgens Kelly construeren mensen net als wetenschappers hun eigen theorieën. In een SODA-project worden de (relevante) theorieën van betrokken managers eerst geïdentificeerd en vervolgens bediscussieerd. De theorieën worden weergegeven in een zogenaamde 'cognitive map' die bestaat uit een verzameling gerelateerde concepten. Elk concept bestaat in principe uit een

Figuur 3: Voorbeeld van een 'cognitieve map'

(een pijl van concept x naar concept y geeft aan dat y het gevolg is van x; een minteken duidt op een negatief causaal verband)



pool en een tegenpool. De betekenis van een concept blijkt zowel uit de tegenpool (bijvoorbeeld snel tegenover saai) als uit de concepten waarmee het directe relaties heeft. In tegenstelling tot de beperkte omvang van conceptuele modellen in SSM kunnen cognitive maps uit duizenden concepten bestaan. Figuur 3 geeft een voorbeeld van een cognitive map weer die geproduceerd is met behulp van de voor SODA ontwikkelde software COPE.

Een SODA-project bestaat in principe uit zes fasen. Net als bij SSM staat het project onder leiding van één of meer intermediairs die het proces begeleiden. Een SODA-project start als deze intermediairs bijvoorbeeld de leden van een managementteam interviewen in het kader van een door hen gesignaleerd (strategisch) probleem (fase 1). Op basis van deze interviews construeren de intermediairs een geaggregeerde cognitive map, waarin de gebruikte concepten van elk van de geïnterviewde managers zijn verwerkt, en analyseren deze map (fase 2). Hieraan voorafgaand kunnen afzonderlijke cognitive maps van individuele leden worden geconstrueerd. De analyse van de geaggregeerde cognitive map richt zich op het identificeren van strategische aspecten die volgens de betrokkenen een belangrijke rol spelen bij het oplossen van het gesignaleerde probleem. COPE bevat voor de analyse van cognitive maps een aantal analytische technieken.

De geïdentificeerde strategische aspecten bepalen de agenda voor een gestructureerde discussie tussen de groep managers onder leiding van de intermediairs (fase 3). De discussie richt zich op het ontwikkelen en ordenen van de strategische aspecten. Opties en doelstellingen blijven in deze fase buiten beschouwing. De concentratie op aspecten biedt managers de mogelijkheid de bij hen levende zorgen omtrent de toekomst te uiten zonder zich al bezig te houden met oplossingen. De intermediairs verwerken de resultaten van de groepsdiscussie in de geaggregeerde cognitive map (fase 4). Aan de hand van deze aangepaste cognitive map vinden vervolgens groepsdiscussies plaats waarin de nadruk ligt op achtereenvolgens de ontwikkeling van strategische doelstellingen en opties en het maken van een keuze hieruit (fase 5).

Gedurende de groepsdiscussies wordt gezamenlijk meermalen de geaggregeerde cognitive map doorgenomen. Het doel van dit cyclische

proces is ervoor te zorgen dat de groepsleden in staat zijn alle genoemde aspecten in zich op te nemen en te doorgronden. Dit proces vormt een cruciale stap in het bereiken van consensus. Het proces wordt vergemakkelijkt omdat in de geaggregeerde cognitive map elke manager concepten herkent die hij/zij heeft ingebracht. Het opnieuw doorlopen van de cognitive map biedt iedereen de mogelijkheid verschillen te identificeren en concepten van verschillende managers gezamenlijk aan elkaar te relateren. Doordat gedurende dit proces een eigen concept in een nieuwe context verschijnt, kan de betekenis van concepten wijzigen. Bovendien kan de groep gezamenlijk de geaggregeerde cognitive map uitbreiden door opties en doelstellingen uit te werken. Hieruit blijkt de werking van de geaggregeerde cognitive map als onderhandelingsinstrument. Omdat de cognitive map ook opties bevat, groeien de strategische keuzen gedurende de groepsdiscussies. Verdere uitwerking of analyse met behulp van andersoortige methoden als bijvoorbeeld financiële doorrekening of marktonderzoek omvat de laatste fase van een SODA-project (fase 6).

6 Conclusie

De kritiek op de strategische planningsbenadering groeit en dient zeker na Mintzberg's (1994) uitvoerige exposé serieuze aandacht. De strategische planningsbenadering heeft zich louter gericht op de inhoudelijke complexiteit van strategische problemen en heeft, door geen aandacht te schenken aan het proces van strategie-ontwikkeling, de sociale complexiteit veronachtzaamd. De ontwikkeling van nieuwe benaderingen is (gelukkig) niet stil blijven staan. Door samenwerking van onderzoekers en managers zijn in de praktijk alternatieven ontwikkeld die aandacht besteden aan het sociale proces waarin strategieën tot stand komen. In dit artikel hebben wij twee van dergelijke benaderingen de revue laten passeren: Soft Systems Methodology (SSM) en Strategic Options Development and Analysis (SODA). Deze benaderingen representeren twee manieren om het proces van strategie-ontwikkeling vorm te geven.

Beide benaderingen bieden de mogelijkheid om de intuïtie en kennis van managers te integreren met de 'normale' strategische analyses. De resultaten van de analyses kunnen bijvoorbeeld tijdens de discussies, die in beide benaderingen

een centrale plaats innemen, worden ingebracht door de intermediairs. Managers kunnen gedurende de groepsdiscussies de resultaten van deze 'harde' analyses in zich opnemen en doorgronden binnen de context van bekende concepten. De aandacht die deze nieuwe benaderingen aan het sociale proces van strategie-ontwikkeling schenken hoeft derhalve niet ten koste te gaan van de inhoudelijke complexiteit. Integendeel, het sociale proces kan de inhoudelijke kant van strategie-ontwikkeling versterken.

Tenslotte, zowel SSM als SODA benadrukken het belang van bereiken van consensus en het committeren van managers aan gemaakte strategische keuzen. De groepsdiscussies zijn zodanig opgezet dat onderhandelingen tussen managers met uiteenlopende opvattingen en denkbeelden mogelijk zijn. De conceptuele modellen in SSM en de cognitive maps in SODA bieden de managers als het ware een 'kijkje achter elkaars schermen' waardoor het begrip over wederzijdse standpunten groeit. Gedurende het proces van vergelijken van conceptuele modellen respectievelijk cognitive maps kunnen bovendien nieuwe, gemeenschappelijke opvattingen en denkbeelden ontstaan. De bereikte consensus, het wederzijds begrip en de committering aan strategieën vormen belangrijke maar veelal onzichtbare producten van beide benaderingen. Deze onzichtbare, mentale producten zijn van aanzienlijk groter belang dan de zichtbare producten die de benaderingen voortbrengen.

- Eden, C., (1989), 'Using cognitive mapping for strategic options development and analysis (SODA)', in: J. Rosenhead (ed.), *Rational Analysis for A Problematic World*, Wiley, Chichester, England, pp. 21-42.
- Eden, C., (1992), 'Strategy development as a social process', *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6, pp. 799-811.
- Friend, J., & A. Hickling, (1987), *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach*, Pergamon Press, Oxford.
- Geus, A. de, (1988), 'Planning as learning', *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-74.
- Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory & D.C. Wilson, (1986), *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organisations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hunger, J.D., & T.L. Wheelen, (1995), *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1995.
- Hurst, D.K., (1986), 'Why strategic management is bankrupt', *Organizational Dynamics*, Vol. 15, pp. 4-27.
- Kelly, G.A., (1955), *The Psychology of Personal Constructs: A Theory of Personality*, Vol. 1, Norton, New York.
- Mintzberg, H., (1990), 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 171-195.
- Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., & J.A. Waters, (1985), 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Starbuck, W.H., (1985), 'Acting first and thinking later: Theory versus reality in strategic change', in: J.M. Pennings (ed.), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 337-372.

LITERATUUR

- Ackoff, R.L., (1979), 'The future of operational research is past', *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 30, pp. 93-104.
- Andrews, K.R., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.A., (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.A., (1991), 'Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 449-461.
- Checkland, P., & J. Scholes, (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, Wiley, Chichester, England.

NOTEN

- 1 Van de tien 'scholen' die Mintzberg (1994) binnen het strategisch management onderscheidt kenmerkt hij er drie als normatief: de 'design school', de 'planningschool' en de 'positioning school'. Omdat hij een tamelijk subtiel onderscheid maakt tussen deze drie scholen menen we in dit artikel deze drie scholen te mogen samenvatten onder de noemer 'strategische planning'. De meeste vertegenwoordigers van deze school geven overigens al enige jaren de voorkeur aan het gebruik van de term 'strategisch management'.